

広告代理業の構造変化がブランドのグローバル化に 与える影響に関する制度分析

代表研究者 山下裕子
一橋大学大学院商学研究科助教授

共同研究者 Paul J. DiMaggio
プリンストン大学社会学部教授

本研究の目的は、企業ブランド研究に関する新しい理論的枠組みを構築することにある。ブランドが、21世紀のグローバル経済産業システムのもとでどのような役割を果たすのかを考察したいと考えている。資本主義と共に生まれたブランド・ビジネスが、いかに20世紀の資本主義の発展に寄与したかに関する歴史のプロセスに配慮しながら、21世紀の資本主義においてどのような役割を果たすのか、を明らかにしたいと考えている。

この疑問に答えるために、本研究では、制度的なアプローチを採用している。ブランド企業と、株式市場、金融業、メディア・流通など、そのサポート企業とのグローバルなオペレーションが、互いに連関を取りながら、相互作用の中で形成されていくプロセスを分析したい。

DiMaggio and Powell は、新制度主義アプローチの台頭の先駆となった1983年の論文、*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* において、社会科学は長らく組織は多様なのかを問うてきたが、むしろ、組織はなぜこんなに同質的なのであろうかと問うべきではないかと問題提起している。組織が他の様々な組織と作り上げている環境を *Organizational Field* と名づけるなら、その初期のライフサイクルにおいては *Organizational Fields* は多様性をみせるが、そのフィールドがいったん確立してしまうと著しい同質化の圧力が働く。

その同質性こそは、偶然に生じたものではなく、社会的な制度化のプロセスを通して組織がお互いを形作ってきた結果であるとして、そのプロセスを類型化した。その見方に従い、我々は、ブランドにはどうしていろいろな起源があ

るのかを問うのではなく、第一に、なぜ、これほどにも似ているのかを問いたいと思う。

第二の関心は、国や地域によって異なる制度の理解である。国や地域によって異なる制度が発展するメカニズムを明らかにするのは、比較制度論の関心と重なっている。

特に、焦点がおかれる研究のフィールドは日本である。日本においては、企業、金融、広告代理店、メディア、小売業といったブランド・ビジネスの立役者たるプレイヤー達の織り成す相互作用は、欧米型のそれとは異なったダイナミクスを産み、独自の制度化を生み出したと考えられる。このような違いがどのように生まれたのかを考察したい。80年代以降盛んに行われた日本市場特殊論、非関税障壁をめぐる議論は主として流通システムに関心が当たってきたが、ブランドを創る制度という見方をとるならば、メディア、広告代理店の制度的基盤についての検討が重要になるだろう。

第三の関心は、このような異なる制度的背景を持つブランド・ビジネスのシステムが、新しい環境に置かれたときに、いったいどのような組織場が形成され、どのような制度が新たに生まれるのかというものである。焦点があてられるフィールドは中国である。中国市場では、中国企業、欧米企業、日本・韓国・台湾といったアジアの企業が参入し、それぞれのブランド・ビジネスシステムを持ち込みつつ、現地適合を図っていると考えられる。このような相互作用からどのような制度が形成されるのか、それについても考察を加えたい。

数多くのブランドの創生の逸話が語るようにブランドの発生というのは多分に偶発的な現象である。神話ともしばしば呼ばれるようなその起源に様々な要素が重なって、市場に広く普及するようになるとそれは資産価値を持ち始める。それを実際に運用して収益に結び付けようとすると、それは神話の領域を超え、経営技術の領域となる。市場についてのより広範で専門的な知識が必要になり、また、ブランドをオペレーションするためのより洗練された経営スキルが要求されるからである。

このように創世記の逸話から経営管理の対象に変化した時点でブランドはかなり制度的な現象となる。ここで、制度的というのは、経営者・マーケターの

知識や、流通・コミュニケーションの現場でのブランドの取り扱いの実践に形作られて成立する現象となるという意味である。

欧米におけるブランドの制度的な側面は、ブランド企業が資本市場で取引されるようになり、さらに強化されるようになったと考えられる。第二次世界大戦後の復興時の経済成長が収束し、各国経済が停滞期を迎えた 60 年代から 70 年代に、企業の売買が始まった。ブランドに資本市場で価格が付くようになると、その価格の根拠がまず求められ、さらにその価値に見合った利益の回収が求められるようになった。そのためにブランド構築とその維持・展開に膨大な投資が必要になり、資本と資源の投下が必要になったのである。強いブランドの保有は資本市場からの資金の調達を可能にし、また、企業内外の経営資源の調達を容易にする。

また、欧米諸国における 70 年代から 80 年代にかけての、放送通信業界、郵政、運輸業界、金融業界の規制緩和による自由化の進展の著しい進行が、コミュニケーションや流通といったマーケティング・インフラストラクチャーを大きく変化させたこともブランド化を促進する役割を果たしてきたと我々は考えている。

ブランド企業は集中購買を行う小売業に対して取引関係を構築できないとシェアを失う。グローバルな商品調達力を持つ、巨大化した小売業にとっては、プライベートブランドを開発するサプライヤーを見つけることは容易である。究極的には全ての店をプライベートブランドで埋め尽くすことのできる小売業者に対する最大の対抗力は、ブランドである。その点でも、ブランドを持つ企業にとって、そのブランドを磨き、価値があることを小売業者に対して説得することが重要になった。コミュニケーションと流通の領域におけるビジネスインフラの進化はドラスティックにマーケティング環境を変え、強いブランドを作らないと市場に存在することが難しい自体が生まれてきたのである。

ブランド資産を構築し、ブランドの持つプレミアムの価値から収益を得ようとする、その投資を回収するための規模の経済性や、スピードの経済性が必要となる。そのことがブランドをグローバル化の道へと進ませる大きな力となっていったと考えられる。グローバル化は端的には規模の経済・スピードの経済の追求のプロセスである。より大きな規模・高速の成長の機会を求めてマーケットを開発する。ブランドは、シンボライズされたメッセージを通じて製品

の本質を的確に伝えることで、コミュニケーションの費用を下げる機能を果たす。コミュニケーション費用や、信頼構築の費用といったマーケティング費用を削減するのである。その通用力は不特定多数の消費者に受け取られる可能性を持つ、通貨のようなものである。強いブランドは強い通貨と同様、通用力が高くより大きな市場を束ね、高速の浸透を助ける梃子の役割を果たしうるである。だからこそ利潤機会を求めて、国境を越え、言語や文化の壁を越えて拡散する資本主義と相性がいいのかもしれない 1980 年代にグローバル化が持てはやされるようになった背景には、このようなブランドの“資本化”がある。ブランド資産構築の投下資本を回収するためにも海外市場への進出は必須になっていった。

グローバルなブランディングのが企業戦略として肝要ということになると、クライアント企業と共に、グローバルネットワークを構築し、ブランド構築の要を担う、広告代理店の役割が極めて重要になっていった。そして、広告代理店自体が株式市場での取引対象になるようになった。広告代理店は、ブランドを創り出す偉大な力を持つものの、有形資産をほとんどもたず、人的な経営資源のみによって成り立っていることから、広告代理店は格好の買収対象だったのである。

1987 年に、全く広告代理店の機能を持たない WPP が、老舗の J・Wa・トンプソンを TOB で入手し、さらに 1989 年にオグリヴィー・アンド・メイザーをさらに獲得したことで、一躍業界トップの座を獲得してしまった。そのことで M&A による広告代理店のグループ化は留まることを知らない一大潮流となった。

1990 年代は、欧米系企業のグローバル・ブランディングと、同時にグループ化した欧米系大手広告代理店の洗練されたグローバル化が一体となって急速に進んだ時代であった。密接で長期的なクライアントと広告代理店の関係が強化され、両者のパートナーシップは、固定化する傾向にある。これは、一方で広告代理店の収益を安定させる効果をもたらすが、他方では、新規の大手クライアント獲得の難度が増していることを意味する。代理店にとって取引相手を簡単には増やせない条件下でビジネス拡大をはかるためには、パイ自体の拡大、すなわちクライアントの売り上げ規模の拡大に乗っかることが第一の課題となる。

欧米の広告代理店は、かつては、相対的に規模が小さく、機能的にはクリエイティブに焦点が絞られた構造をしていた。今日では、広告代理店は、クライアント企業活動の地理的・機能的範囲と一緒に発展するようにして、グローバル化、総合サービス化を徹底して追及するようになった。広告代理店の戦略と組織の変化は、ことに、80年代に端を発して90年代に大きく進行した企業のグローバル化の動きの中で、ブランディングへのアプローチの革新を伴うものだった。

例えば、IBMは、1994に広告代理店との取引関係をドラスティックに変更した。多国籍企業であるIBMは世界中の多くの国でマーケティングオペレーションを展開しており、その国ごとに異なった広告代理店と取引していて、その数は40を数えたが、WPPグループのオグリヴィー&メイザー以外との契約を打ち切り、オグリヴィー&メイザー社との独占的契約に踏み切った。新しいエクスクルーシブな契約を遂行するために、オグリヴィー社は、社内で、メディアバイイングやマーケティング・リサーチ、各種のone-to-oneのプロモーションを遂行するためのユニットを作り、その各ユニットをそれぞれグローバル化することで、IBMのための特別のオペレーションを展開できるよう対応した。IPGにおけるマッキン・エリクソンとコカコーラとの取引関係など、巨大ブランドと広告代理店の間の戦略的提携と呼べるようなグローバルな包括的契約を結ぶ傾向は90年代になって一気に進んだ。広告代理店をドラスティックなグローバルオペレーション対応型の組織への組織変革に導いたのは、クライアントのグローバル戦略であった。グローバルにフル機能型のオペレーションを展開するために、広告代理店グループは、M&Aを繰り返し、各国の主要な代理店は総じて4大メガエージェンシーと呼ばれるグループの傘下に統合化される状態となった。このようなグローバル・スケールの寡占化によって、グローバルなクライアントを獲得するための競争が激化した。

欧米先進国での競争は、各国経済の成長が安定的であるところから、パイの分け合いの要素が強くなる。そのため、新しく発展する地域への事業展開が肝要となる。90年代後半から21世紀にかけてはグローバル企業の関心が、中国、インド、ブラジル、ロシアといった、これから発展をする大国への進出に向けられるようになった。

アジアは、グローバルブランド企業にとってだけでなく、広告代理店や、メ

ディア、ロジスティクス、流通といった分野の企業にとっても、激しい競争が展開されるアリーナとなっている。アジア地域は、本格的なマーケティング環境が整備される過程にあり、このような多様なグローバル企業の参入とその競争、連携とによって、まさにマーケティング・インフラストラクチャーが形成されている。

ローカルマーケットに競争の最前線はあるのだが、鍵となる情報は本部に集中し、主要な意思決定は本部でなされる傾向が強くなった。ブランド企業についてもしかり、広告代理店にしてみてもしかりである。これらの司令塔は、ニューヨーク、ロンドンというグローバルな金融都市に集中する傾向が強まっている。クライアントの本部、広告代理店の本部、そしてファイナンシャル・マーケット、メディア、さらに、グローバルな法律事務所、会計事務所、コンサルティング会社等が密接な関係を持ちながら、グローバル巨大企業のグローバル戦略の策定と実施を可能にしている。

本研究では、金融資本主義とも呼ばれるようなこのようなグローバル化がどのようなメカニズムでおこり、それが企業のブランディングに影響を与えたのか、また、ブランドが、グローバルリズムをどのように推進する役割を果たしたのかを検討したい。また、グローバル企業と、そのブランディングを支援する広告代理店との間にどのようなコーディネーションが行われているのか、それは、代理店の性質をどのように変化させるようになったのかを分析したい。

1990年代の中国市場は、まさに、異なったブランドシステムが激しく覇を競う競争のアリーナであった。急成長の激流の中、中国市場は、世界各国のブランドに中国企業のブランドが加わって、ありとあらゆるブランドがひしめき合う百花繚乱状態が続いていた。

状況が大きく変化したのは90年代である。世界の生産工場としての中国経済は、世界の巨大な消費市場としてのそれに質的に転換することになった。巨大な消費市場に向けた投資活動が活性化し、その中で、企業から消費者に対してのコミュニケーション活動が質量ともに大きな飛躍を遂げるようになった。

新興の巨大市場にむけて、中国の地方の中小企業から、全国規模の大企業、それに欧米、そしてアジアの巨大消費財企業がひしめき合うようにして広告投資を行うようになり、それが、広告媒体としてのメディア産業の量的・質的成

長に大きく影響を与えることになった。特に、欧米系の巨大消費財企業の中国市場進出とともに、メガ・エージェンシーと呼ばれる広告代理店のグループが参入し、欧米型のブランディング手法の移入を行ったことは大きな影響を与えた。

中国市場でのブランド構築のために大規模な投資が行われる中、日本企業のブランドの存在感はとても小さい。猛スピードで開発が進む大型小売店舗のシェルフスペースに日本企業のブランドが占める面積はごくわずかだし、瞬く間に成長した多種多様なマスメディアの広告スペースに占めるシェアも低い。

このような状況で、効果的なブランディングを行うためには、ブランドを構成するロゴやデザインを云々することよりは、ブランドが競争の焦点となるに至ったプロセスを理解し、ブランディングを成立させている諸制度を検討したうえで、より根本的にブランド戦略を得る必要があるだろう。

本研究者は、90年代に盛んになったブランド研究も、ブランドを機軸にしてグローバル化を図ろうとする企業連盟の動きの中で顕著になった現象だという見解を取っている。消費者心理に基礎を置き、ブランド価値を測定することに主眼が置かれた研究は、まず、企業のM&Aに当たって、その保有するブランド価値の測定基準の構築の試みとして発展した。M&A市場では、潜在的な株主価値と現行の株主価値との差が大きいほど、魅力的なディールとなるから、潜在的な株主価値を引き上げる要因として、ブランドの潜在価値を強調することは買収ファンドにとって買収を正当化する有益な論点となり得た。一方、現行の経営陣にとっては、企業の持つブランド資産を現在の株主に正統に評価してもらうためのコミュニケーションが重要になった。企業のガバナンスに、非常に主観的で心理的要素に依存する株価が重要な意味を持つようになったことと、ブランド価値を高めることとの間には密接な関係があったのである。

ブランド価値最大化がクライアント企業にとって重要な目的となったことは、広告代理店とクライアント企業との取引関係、また、広告代理店のオペレーションの構築にも大きな影響を与えた。ブランド価値の向上に対してどの程度広告代理店が貢献したかを示すことが、クライアントに対する大きなアピールとなったからである。そのため、ブランド価値の向上を図る指標の達成に必要なオペレーションが広告代理店の側で組まれることになった。そのためにはブラ

ンド価値の測定に必要なデータベースや監査自体が必要となるが、それ自体が大きなビジネスになる。グローバルなスケールでデータを持っていること自体が、広告代理店にとって大きなメリットとなった。

ブランド価値が重要になったもう一つの理由は、ブランド企業と小売業との力関係の大きな逆転である。この現象は日本でも見られるのだが、欧米においては特に顕著だった。80年代から90年代にかけて、小売業でもM&Aを繰り返し巨大チェーンに集約されたからである。冷戦体制が崩壊し、社会主義圏の市場が開放された90年代にはこの傾向にさらに拍車がかかった。

90年代に展開された、消費者心理学を基礎においたブランド研究は、こうしたブランド価値測定技術の開発ニーズの中で発展してきたと考えられる。その貢献は非常に大きかったが、研究自体が、ブランド価値最大化パラダイムの中に組み込まれた試みでもあることから、そのパラダイム自体を分析する視野は必ずしも持っていなかったと考えられる。

そのこと自体は、パラダイムの内部に、研究対象と研究自体が含まれている場合には問題ではないのであるが、ブランド価値最大化パラダイムを必ずしもとらない対象がある場合、その手法を展開することには無理がある。

例えば、必ずしも、株主価値最大化のパラダイムで企業経営がなされてこなかった日本企業を取り巻く環境においては、ブランディングは、欧米グローバル企業とは違うメカニズムで成立している。ブランディングを構成している制度的な要因が異なっているからである。我々は、このような違いがどのような要因によって成り立っているのかを理解し、違いを明確にした上で、ブランディングを比較しなければならないと考える。

制度的アプローチは、ブランドを取り巻く現象の変化を捉える上でも有効な考え方であると考えられる。例えば、アメリカでは、one-to-oneのマーケティング手法の発達と、コンテンツビジネス、ネットビジネスを中核に据えた企業を中核とするメディアグループへのメディア業界の再編成が進んだことから、ネット・メディアの発達が促進され、TVの視聴者は著しく減少した。それを受けて、クライアントはTV広告に対する予算を大きく削減している。これらは、消費者行動の変化という、企業にとっての外的な変化として捉えることもできるけれども、メディアのビジネスモデルを変革しようとする業界の主体的

な戦略的行動として描くこともできる。

先に述べたように、ブランディングを制度的な現象と考えるのは、ブランディングを成立させている要因を多くのプレイヤーの目的、行動の相互作用の歴史的な過程の産物として描くことが重要であるとの見解に基づいている。このような視点は、制度の比較と変化を捉える上で重要であると考えられる。グローバル化経済は、ブランドを巡る異なった制度をめぐり合わせる。異なった制度は、勝敗が決まり、どちらかが優勢になり、どちらかが敗退することもあるし、ハイブリッドを産む可能性もある。

90年代には、日本企業のブランディングは、必ずしも適切な戦略のもとに展開されていたわけではなかった。小手先の技術としてブランディングに取り組むのではなくて、現象をもたらしている背後の諸関係の分析を行った上で、じっくりとあるべき姿を問う時期であろう。